

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Гіржева О.М., д-р. екон. наук, професор

Державний біотехнологічний університет

Нагаєв В.М., канд. екон. наук, професор

Державний біотехнологічний університет

Солонун Н.М., канд. екон. наук, доцент

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Постановка проблеми. Сучасний стан управління на багатьох підприємствах реального сектору економіки є таким, що першочерговими тактичними завданнями для них є недопущення кризових ситуацій та банкрутства. Об'єктивно настання кризової ситуації у діяльності підприємства характеризується тісним взаємозв'язком між окремими елементами руху його капіталу, що підвищує складність та ризик управління. При цьому можливе віддалення та усунення кризови, стабілізації кризи, переростання однієї в іншу, посилення кризи. Очевидно, що у таких умовах на підприємствах необхідно запроваджувати новий тип управління, який кардинально відрізняється від менеджменту за умов стабільної ситуації. Специфічні технології антикризового управління діяльності підприємств виступають важливим способом подолання кризових ситуацій та відновлення діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження сутності та особливостей антикризового управління присвячені праці І. В. Ліганенка [1], Ю. М. Нікольчука [2], О. С. Силкіна [3], Я. І. Алмашій [4], О. Г. Брітченко [5], І. Костакової [6], В. Г. Циганенка [7], О. Є. Гудзь [8] та ін. Як відмічала Г. Г. Соболева, антикризове управління повинно спрямоване насамперед на виявленні його симптомів на ранній стадії та на запобіганні кризових явищ [9]. Правильно обраної антикризової комунікаційної стратегії, — вказував В. Фалович, Н. Бакуліна та Д. Шащпанов — наслідки кризи можна мінімізувати [10, с. 70].

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на проведені дослідження, недостатньо висвітлені проблеми формування антикризової програми в умовах сучасних комунікацій. Не знайшли широкого поширення аспекти формування стратегії антикризового антикризового управління у складних фінансових ситуаціях.

Формулювання цілей статі. Метою статті є використання інструментів антикризового менеджменту для подолання кризових явищ та відновлення діяльності підприємств в умовах сучасних комунікацій.

Виклад основного матеріалу досліджень. Однією із найбільш загрозливих форм порушення рівноваги у діяльності підприємств виступає економічна криза, яка проявляється передусім у сфері фінансів. Вона відображає глибоке протиріччя між наявністю фінансових ресурсів та можливістю їх створення або залучення. Виникають фінансово-економічні кризи під час усього життєвого циклу діяльності підприємств і несуть загрози виникнення збитків та його функціонуванню. Якщо не вжити відповідних заходів, виникнення кризових явищ при наявності значних боргів може призвести до порушення фінансової рівноваги та втрати підприємством самостійності у прийнятті відповідних управлінських рішень, а в окремих випадків – до його банкрутства. З метою запобігання поширення кризових явищ та недопущення загрози функціонуванню підприємства необхідно розробляти систему антикризових заходів, що має назву антикризове управління.

Сутність стратегії антикризового управління полягає у розробці та реалізації програми заходів, спрямованих на виведення економіки підприємства із кризи. Основні етапи стратегії антикризового управління наведено на рис. 1.

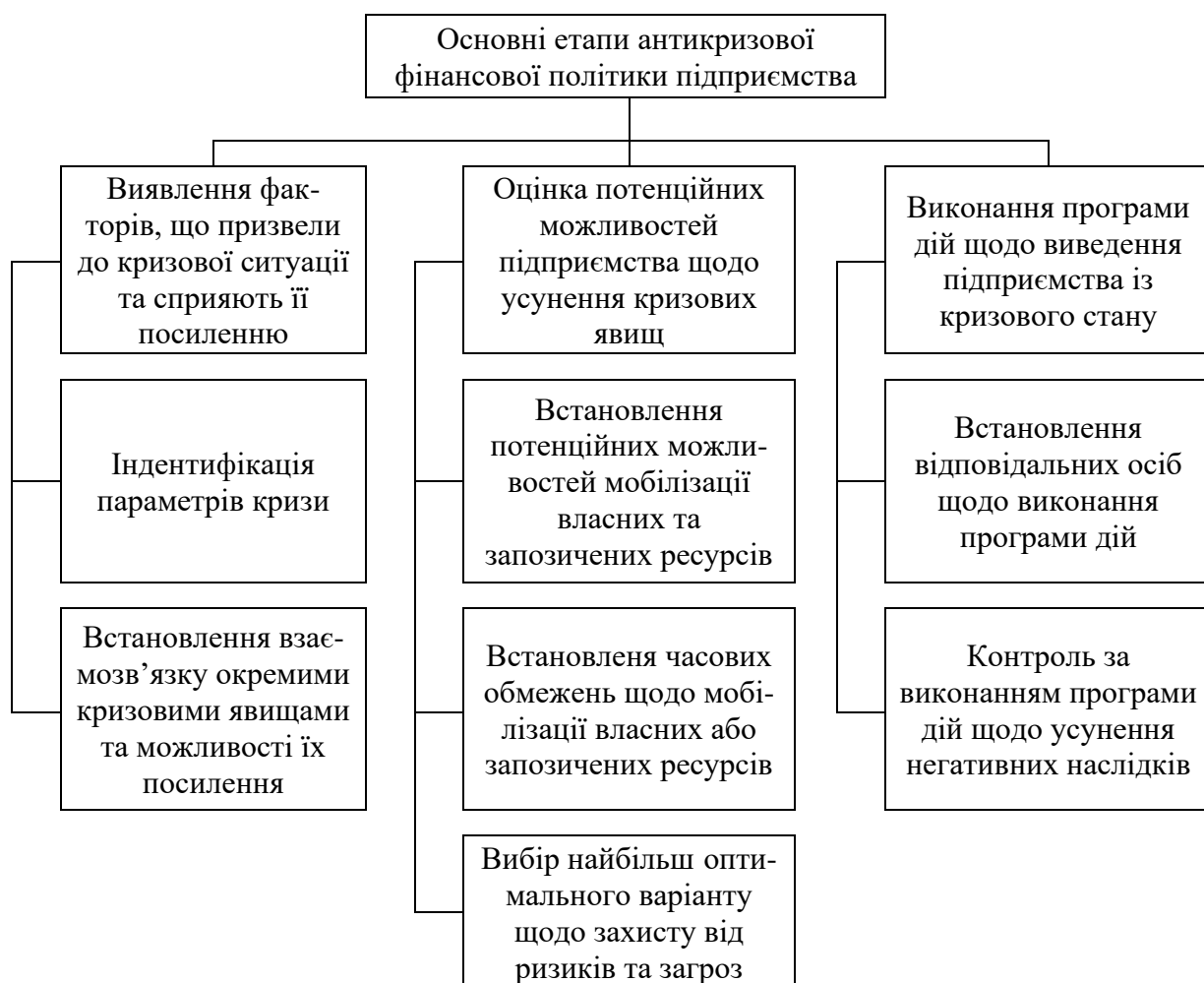


Рис. 1. Основні етапи антикризової фінансової стратегії в період кризи
Джерело: складено авторами.

Головною метою системи антикризового менеджменту в період кризи є відновлення платоспроможності та мінімізація втрат. У цій ситуації важливого значення набуває визначення методів та форм подолання кризових явищ. Важливість його заходу полягає в тому, що саме тут здійснюється пошук та відбір найкращого із декількох альтернативних варіантів.

Стратегія в антикризовому управлінні представляє собою певну систему заходів забезпечення стабільного розвитку підприємства. Звісно, не можна говорити про те, що стратегія антикризового управління дасть можливість уникнути кризових явищ, вона дозволяє лише знизити усунути негативні наслідки кризи або мінімізувати збитки. Крім того, така стратегія дозволяє зекономити час на прийняття управлінських рішень, що є дуже важливим фактором антикризового менеджменту. Розглянемо механізм управління в кризовій ситуації з позицій антикризового менеджменту.

Систему антикризового менеджменту можна представити наступним алгоритмом.

1. Створення із персоналу підприємства спеціальної групи (підрозділу), які володіють знаннями та навичками антикризового управління. До складу антикризової групи входять фахівці (фінансисти, бухгалтери) та начальники провідних відділів. Вся оперативна інформація щодо кризового стану, дії кризи на економіку підприємства надходить безпосередньо до антикризового підрозділу, який очолює директор підприємства. Важливою умовою оперативного управління стає добір тільки релевантної інформації, тобто даних, що стосуються прийняття рішень щодо виведення економіки підприємства із кризи.

2. Оцінка фінансових ресурсів підприємства та можливостей їх залучення для подолання кризових явищ. Особливого значення має встановлення часових обмежень щодо залучення ресурсів з відповідних джерел.

3. Порядок ухвалення управлінських рішень. Антикризовою групою розробляється програма дій щодо виведення підприємства кризи, оцінюються ряд альтернатив. На основі вибору найкращого варіанту ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на виведення економіки підприємства із кризи. На цьому етапі вирішується гострі протиріччя і призначаються конкретні виконавці. Управлінські рішення повинні забезпечуватися необхідними матеріальним або фінансовими ресурсами.

5. Контроль виконання управлінських рішень. Передбачає здійснення постійного моніторингу впливу управлінських рішень на фінансово-економічну діяльність підприємства, а також внесення коректив. Якщо спостерігається позитивна динаміка розвитку підприємства (відновлення платоспроможності, нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження собівартості продукції), запускається наступний етап антикризового управління.

Важливого значення в системі антикризового менеджменту набуває недопущення банкрутства підприємства. Це у значній мірі досягається на основі

розробки антикризової програми, яка представляє собою перелік заходів, які спрямовані на подолання кризових явищ та мінімізацію збитків для підприємства. В особливого значення в системі антикризового менеджменту набуває управління грошовим потоком та управління дебіторською заборгованістю.

Одним із параметрів, що характеризує відновлення платоспроможності підприємства, є перевищення доходів та грошових надходжень над витратами та зобов'язаннями. Для визначення позитивного сальдо між грошовими надходженнями та виплатами слід скористатися наступною формулою:

$$S_k = S_{\pi} + S_d + S_{ac} + S_{н.к} - S_p - S_{п.к} - S_{пл}, \quad (1)$$

де — залишок коштів початку планового періоду (на розрахунковому рахунку, у касі);

S_d — доходи та надходження грошових коштів;

S_p — витрати та відрахування;

S_{ac} — асигнування з бюджету;

$S_{н.к}$ — надходження короткострокових та довгострокових позичок;

$S_{п.к}$ — платежі за кредитами (погашення кредиту та сплата відсотків);

$S_{пл}$ — платежі податків та зборів до державного бюджету, місцевого бюджету та позабюджетних державних фондів;

S_k — залишок коштів наприкінці періоду (резерв коштів).

Підприємство має такі висхідні дані за поточний місяць: S_{π} — 52,5 тис. грн, S_d — 8641,7 тис. грн, S_{ac} — 0 тис. грн, $S_{н.к}$ — 650 тис. грн, S_p — 9152,6 тис. грн, $S_{п.к}$ — 245,9 тис. грн, $S_{пл}$ — 539,4 тис. грн.

Сальдо грошових потоків потік за місяць складе:

$$S_k = 52,5 + 8641,4 + 0 + 650,0 - 9152,6 - 245,9 - 539,4 = - 594,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, на кінець звітної місяця підприємство має дефіцитне сальдо грошових надходжень в сумі 594,0 тис. грн. Далі приймаються управлінські рішення щодо фінансування дефіциту грошових коштів. Дефіцит грошових коштів може бути покрито за рахунок прискорення грошових надходжень від дебіторів або отриманням нових кредитів банків.

Відмінність параметрів сальдо грошових надходжень від показників ліквідності (абсолютної, поточної та загальної) полягає в тому, коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства погашати зобов'язання перед кредиторами незалежно від строку їх погашення, в той час як сальдо грошових надходжень визначає можливість підприємства генерувати грошові потоки та погашати строкові зобов'язання, тобто зобов'язання, строк погашення яких припадає на даний період

Стратегія антикризового управління полягає не лише у встановленні причин фінансово-економічних криз, але й у пошуку та прийнятті правильних

рішень щодо виходу із кризи. До таких дій у сфері антикризового менеджменту відноситься передусім управління дебіторською заборгованістю. Вона зводиться до розробки політики комерційного (товарного) кредитування та цін, спрямованих на прискорення стягнення з дебіторів заборгованості та зниження ризику неплатежу.

На підприємствах розмір дебіторської заборгованості залежить від різних факторів: виду продукції, маркетингової та цінової політики, обсягів ринку, взаємовідносинами із контрагентами, системи розрахунків за відвантажену продукцію тощо. Проте на підприємствах обсяги дебіторської заборгованості повинні піддаватися постійному моніторингу, особливо простроченої.

У практичній діяльності антикризового менеджменту використовуються ряд способів та інструментів, спрямованих на ефективне управління дебіторською заборгованістю. Основними серед них є:

- ранжування покупців з точки зору обсягів закупівель продукції;
- історія платежів за окремими дебіторами;
- умови оплати.

Управління дебіторської заборгованістю доцільно здійснювати із використанням АВС-аналізу. Його сутність полягає в тому, що дебіторів групують за обсягами заборгованості: група А – 80 % від загальної суми заборгованості, група В – 15 %, група С – 5 %. Основна увага повинна бути приділена групі А, контрагенти якої займають основну частину дебіторської заборгованості. Приклад застосування АВС-аналізу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Розміри дебіторської заборгованості за відвантажені товари, тис. грн

№ п/п	Дебітори	Сума, тис. грн	№ п/п	Дебітори	Сума, тис. грн
1	ТОВ «Фенікс»	12,5	11	ТОВ «АТП 750»	67,9
2	ТОВ «Факел»	148,4	12	ТОВ «ГромВест»	25,8
3	ПП «Іскра»	8,9	13	ТОВ «Метро»	32,1
4	АТП 16368	15,9	14	ВАТ «Полонезький»	12,3
5	ВАТ «Прогрес»	758,6	15	ПП Іванченко	45,6
6	ТОВ «ОРТ»	52,3	15	ТОВ «Сокол»	65,4
7	ТОВ «Компас»	19,3	17	ТОВ «ДСМ»	485,2
8	ПП Хоруженко	68,4	18	ТОВ «Вікінг»	96,3
9	ТОВ «Агросвіт»	8,3	19	ТОВ «Велика кишеня»	12,4
10	ТОВ «АТБ»	24,1	20	ТОВ «Айвенго»	32,7

Джерело: складено авторами.

Здійснивши групування дебіторів підприємства у три групи за розміром дебіторської заборгованості, можна виділити ті із них, які потребують першочергової уваги (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, основна увага при управлінні дебіторською заборгованістю повинна приділятися групі А, до складу якої входять п'ять дебіторів. Їх частка у загальному обсязі дебіторської заборгованості становить 1556,9 тис. грн, або 78,1 %.

За кожним дебітором доцільно визначати можливості отримання додаткового прибутку від збільшення періоду відстроки платежу від залучення потенційних покупців. Його рекомендується визначити за формулою:

Таблиця 2

Групування дебіторів за групами А, В і С

№ п/п	Дебітори	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Нагромаджені частки, %	Група
5	ВАТ «Прогрес»	758,6	38,1	38,1	} А
17	ТОВ «ДСМ»	485,2	24,4	62,4	
2	ТОВ «Факел»	148,4	7,4	69,9	
18	ТОВ «Вікінг»	96,3	4,8	74,7	
8	ПП Хоруженко	68,4	3,4	78,1	
11	ТОВ «АТП 750»	67,9	3,4	81,5	} В
15	ТОВ «Сокол»	65,4	3,3	84,8	
6	ТОВ «ОРТ»	52,3	2,6	87,5	
15	ПП Іванченко	45,6	2,3	89,7	
20	ТОВ «Айвенго»	32,7	1,6	91,4	
13	ТОВ «Метро»	32,1	1,6	93,0	
12	ТОВ «ГромВест»	25,8	1,3	94,3	
10	ТОВ «АТЬ»	24,1	1,2	95,5	} С
7	ТОВ «Компас»	19,3	1,0	96,5	
4	АТП 16368	15,9	0,8	97,3	
1	ТОВ «Фенікс»	12,5	0,6	97,9	
19	ТОВ «Велика кишеня»	12,4	0,6	98,5	
14	ВАТ «Полонезький»	12,3	0,6	99,1	
3	ПП «Іскра»	8,9	0,4	99,6	
9	ТОВ «Агросвіт»	8,3	0,4	100,0	
	Всього		1992,4		

Джерело: складено авторами.

$$P_{кр} = P_{кр} - \Phi B_{кр}, \quad (2)$$

де — прибуток від продажу товарів потенційним покупцям із відстрочкою оплати;

$\Phi B_{кр}$ — сума прямих витрат від неповернення боргу покупцем (включаючи безнадійну дебіторську заборгованість, списану у встановленому порядку у зв'язку із закінченням строку позовної давності).

Такий аналіз дозволить антикризовому менеджменту оперативно прийняти рішення щодо можливості або недоцільності збільшення відстроки платежу для потенційних клієнтів.

Досліджую склад дебіторської заборгованості, особливу увагу слід приділити аналізу даних обсягів резервів за сумнівними боргами і фактичних витрат, які виникли в результаті неповернення цієї заборгованості.

На підприємстві антикризовою групою повинні розроблятися управлінські рішення щодо прискореного погашення дебіторської

заборгованості. На практиці найбільш поширеними способами прискорення погашення дебіторської заборгованості є відмова у відпуску товару без предоплати та встановлення знижок за прискорення платежу.

З метою прискореного погашення дебіторської заборгованості доцільно для тих дебіторів, які допустили прострочку платежу, змінювати умови відвантаження товарів, зокрема, встановлювати попередню оплату. Такий захід, з одного боку, дозволить скоротити відвантаження продукції тим дебіторам, які допускають просрочення платежів, а з іншого, отримати грошові кошти раніше відвантаженої продукції. Це дасть змогу погасити дефіцит грошових надходжень. Проте такий захід має і ряд недоліків. Один із них – скорочення обсягів відвантаженої продукції, особливо у тих випадках, коли на дебіторів, які допустили просрочення платежів, припадає основна частка поставок. Виходом із цієї ситуації є пошук нових ринків збуту.

Найчастіше з метою прискорення грошових надходжень від дебіторів застосовується знижка за прискорення оплати (знижки «сконто»). Розмір такої знижки залежить від величини заборгованості за відвантажену продукцію та банківського проценту за короткостроковими кредитами.

Приведемо приклад такого розрахунку. Згідно укладеного договору вартість відвантажених товарів становить 150 тис. грн, термін сплати — 30 днів. При сплаті на протязі перших десяти днів (з 1 по 10 число) дебітору надається знижка 2 % від суми замовлення. Це означає, якщо покупець здійснить сплату за товар з 11 по 30 число звітного місяця, то вартість замовлення для нього буде вищою на 2 %, або на 3 тис. грн $\left(\frac{150 \cdot 2}{100}\right)$. Сума сплати за відвантажені товари з 1 по 10 число становить 147 тис. грн (150 – 3=147), а економія покупця на даному замовленні становитиме 3 тис. грн (150 – 147). Економічний зміст знижки за прискорення оплати полягає в тому, що той покупець, який здійснив оплату за поставлений товар після закінчення пільгового строку оплати (з 11 по 30 число), додатково поніс витрати в сумі 3 тис. грн.

Розмір знижки повинен стимулювати покупця за відсутності коштів отримати кредит для сплати замовлення. Величина знижки у значній мірі залежить від розміру банківського проценту. Цю залежність можна визначити наступним чином:

$$\frac{r}{360} = \frac{i}{T}, \quad (3)$$

звідси

$$r = \frac{i \cdot 360}{T}, \quad (4)$$

де r — річна процентна ставка за короткостроковий платіжний кредит;
360 — число днів в році (при більш точних розрахунках можна прийняти 365 або 366);
 i — знижка за прискорення оплати (знижка «сконто»), %;

T — число днів після закінчення пільгового періоду сплати і граничним строком сплати за договором.

В нашому випадку річна процентна ставка становитиме:

$$r = \frac{2,0 \cdot 360}{20} = 36 \%.$$

Це означає, знижка покупцю за прискорення оплати у перерахунку на річну процентну ставку становить 36 %. На практиці рекомендується встановлювати такий розмір знижки за прискорення оплати, щоб процентна ставка, за якою визначає розмір втрат покупця при сплаті за товар після закінчення пільгового періоду, була вищою за процентну ставку за платіжний кредит. Наприклад, якщо процентна ставка за короткостроковий платіжний кредит встановлена на рівні 22 %, то $2\% > \frac{20 \cdot 22}{360}$, $2\% > 1,22\%$, що підтверджує економічну доцільність встановлення таких знижок.

Наявність зв'язку із короткостроковим банківським кредитом полягає в тому, що покупцю економічно вигідно взяти кредит та сплатити дебіторську заборгованість в пільговий період, ніж сплачувати після його закінчення.

Програма (план) дій щодо виведення підприємства із кризи розробляється антикризовою групою і передбачає: визначення заходів, очікувані результати, відповідальні особи, термін виконання, контроль за виконанням. Приклад програми щодо подолання кризи на підприємстві наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Програма (план) дій щодо подолання кризи на підприємстві
ТОВ «Компас» за 2024 р.**

№ п/п	Найменування заходу	Очікуваний результат, тис. грн	Термін застосування	Відповідальна особа	Контроль за виконанням
1	Встановлення знижки за прискорення оплати	50	1.11.2024-31.12.2024	Зав. відділом збуту	Заст. директора
2	Зміна умов оплати для окремих дебіторів (предоплата, зупинка продажу в кредит)	650	1.11.2024-1.03.2025	Завд відділом збуту	Заст. директора
3	Продаж дебіторської заборгованості (факторинг)	124	1.11.2024-31.12.2024	Гол. бухгалтер	Заст. директора
4	Продаж залежалих матеріалів, малоцінних та швидкозношувальних предметів	31	1.11.2024-31.12.2024	Гол. бухгалтер	Заст. директора
5	Отримання банківського кредиту	300	1.11.2024-31.11.2024	Нач. планового відділу	Заст. директора
6	Зменшення закупівлі виробничих запасів до рівня нормативу	62	1.11.2024-31.11.2024	Нач. планового відділу	Заст. директора
7	Домовленість із окремими кредиторами щодо відстрочки платежу	573	1.11.2024-31.11.2024	Завд відділом збуту	Заст. директора
	Разом	1790	—	—	—

Джерело: складено авторами

В табл. 3 наведені заходи, які можуть оперативно застосовуватися без значних матеріальних або фінансових ресурсів. Для обґрунтування заходів щодо випуску нових виробів, удосконалення виробничої програми потрібні, як правило, додаткові капітальні вкладення або поточні затрати. Їх внесення до антикризової програми потребує точного встановлення обсягів додаткових витрат та очікуваних надходжень від їх реалізації.

Величина очікуваного результату від впровадження антикризових заходів повинна забезпечити відновлення платоспроможності та забезпечення ритмічної діяльності підприємства. Доцільність включення в програму кожного із перерахованих заходів повинна визначатися на підставі врахування наступних факторів: 1) очікуваний обсяг додаткових надходжень (зменшення витрат); 2) термін дії заходу; 3) можливі втрати або додаткові витрати.

За кожним заходом антикризовий менеджмент обирає найбільш оптимальний з точки зору можливостей надходження та ймовірності втрат захід та подає розроблену програму для затвердження керівництву підприємства. Після уточнень програма дій приймається до виконання та відлягає суворому контролю з боку менеджменту підприємства.

Сучасний антикризовий менеджмент потребує ефективної комунікації операційної стратегії суб'єктів бізнесу. Одночасно зростає і роль особистості менеджера, покликаного з урахуванням одержуваної інформації своєчасно приймати управлінські рішення в операційному процесі організації. Ефективна комунікація операцій повинна враховувати інформаційні потреби керівників у галузі планування та прогнозування, обліку та регулювання виробництва, вивчення споживчого попиту, фінансової діяльності та ін. При цьому важливим напрямом реалізації сучасних комунікацій залишається розробка комунікаційної стратегії підприємства та забезпечення надійними засобами передачі, обробки та зберігання інформації.

Враховуючи принципи цифрової економіки важливим напрямом антикризового менеджменту є запровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в системі управління організацією на зовнішньому та внутрішньому рівнях ієрархії. Інформація та комунікація є стратегічними національними ресурсами, одними з основних джерел антикризової політики, які відіграють дедалі все більшу роль у системі антикризового менеджменту.

Розвиток засобів комунікації призводить до оптимізації інформаційних ресурсів, виокремлення їх в окремий специфічний вид інструментів антикризової політики. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології стали складовою операційної діяльності підприємства, де накопичуються, зберігаються та переробляються великі потоки інформації. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, штучний інтелект, широке застосування цифрових навичок «digital skills» є одним з найважливіших інструментів сучасних комунікацій, які сприяють підвищенню ефективності антикризового управління.

Слід не забувати про загальні правила антикризового менеджменту, що передбачає ефективне управління дебіторською заборгованістю: облік окремих замовлень; вчасне оформлення рахунків на оплату відвантаженої продукції; перевірка історії окремих дебіторів; аналіз дебіторської заборгованості за видами продукції з метою встановлення невивідних з точки зору інкасації грошових коштів; оцінка можливостей факторингу – продажі дебіторської заборгованості тощо.

Висновки. Успішний вихід підприємства із кризового стану ґрунтується на умінні антикризового менеджменту прорахувати ситуацію та правильно обрати заходи щодо усунення кризового стану та мінімізації збитків. Програма дій повинна передбачати систему заходів, очікувані результати, терміни виконання та відповідальних осіб. Кожен захід повинен оцінюватися з точки зору можливостей отримання грошових коштів, термінів їх отримання, а також додаткових витрат, необхідних для їх реалізації. На основі програми антикризових заходів приймаються управлінські рішення відносно виконання заходів щодо виведення підприємства з кризи.

Перелік посилань

1. Ліганенко І. В. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2021. 324 с.

2. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 1. С. 99–103.

3. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки.* 2016. № 2 (53). С. 228–235.

4. Алмашій Я. І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2015. № 12. С. 66–69.

5. Брітченко І. Г., Князева О. А. Антикризові технології управління персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. № 2. С. 64–73.

6. Костакова І. Антикризовий фінансовий менеджмент – компонента управління промисловим підприємством. *Економіка, фінанси, право.* 2021. № 5/1. С. 10–13.

7. Циганенко С. В., Трухан О. Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 11. С. 107–113.

8. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка, менеджмент, бізнес.* 2021. № 1(35). С. 4–9.

9. Соболева Г. Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 41.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508> (дата звернення 5.11.2024).

10. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

References

1. Lihanenko, I. V. (2021), Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij: monohrafiia], Kyiv: KNTEU, 324 p.

2. Nikol'chuk, Yu. M., Lopatovs'ka, O. O. (2021), Anti-crisis financial management as the basis of financial management of domestic enterprises [Antykryzovij finansovij menedzhment iak osnova upravlinnia finansamy vitchyznianskykh pidpriemstv], *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, No. 1, P. 99–103.

3. Sylkin, O.S. (2016), Analysis of the essence of anti-crisis management of the enterprise [Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Scientific notes*, No. 2 (53), P. 228–235.

4. Almashij, Ya. I. (2015), Anti-crisis financial management of the enterprise: essence and implementation mechanisms [Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist' ta mekhanizmy realizatsii], *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, No. 12, P. 66–69.

5. Britchenko, I. H., Kniazieva, O. A. (2022), Anti-crisis technologies of personnel management [Antykryzovi tekhnolohii upravlinnia personalom], *Marketing and innovation management*, No. 2, P. 64–73.

6. Kostakova, I. (2021), Anti-crisis financial management is a component of industrial enterprise management [Antykryzovij finansovij menedzhment – komponenta upravlinnia promyslovym pidpriemstvom], *Economics, finance, law*, No. 5/1, P. 10–13.

7. Tsyhanenko, S. V., Trukhan, O. L. (2024), Anti-crisis management as a key tool for ensuring business stability in modern conditions [Antykryzovij menedzhment iak kliuchovij instrument zabezpechennia stijkosti biznesu v suchasnykh umovakh], *Investments: practice and experience*, No. 11, P. 107–113.

8. Hudz', O. Ye., Kuz'menko, O. P. (2021) Anti-crisis management of the enterprise [Antykryzovij menedzhment pidpriemstva], *Economics, management, business*, No. 1(35), P. 4–9.

9. Sobolieva, H. H. (2022), Formation of the anti-crisis policy of enterprise management [Formuvannia antykryzovoi polityky upravlinnia pidpriemstvom]. *Economy and society*, No. 41, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508>. (date of application 05.11.2024).

10. Shatajlo, O. A. (2019), Content characteristics of the anti-crisis management system [Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia], *Business Inform*, No. 5, P. 217–226.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК. 65.011.7:658.016.3, JEL Classification: D20, J28, L86, L20, L86, M10.

Гіржева О. М., Нагаєв В. М., Солопун Н. М. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Мета – використання інструментів антикризового менеджменту для подолання кризових явищ та відновлення діяльності підприємств в умовах сучасних комунікацій. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: метод коефіцієнтів, абстрактний метод, балансовий метод. **Результати.** Особливість стратегії антикризового управління – це її чітка орієнтація на виявлення причин кризи та запобігання їм, впровадження ефективних дій підприємства у кризових ситуаціях. Основна мета антикризового управління в період розвитку кризи полягає у відновлення фінансової рівноваги (платоспроможності) та мінімізація втрат. Якщо на підприємстві виявили ознаки кризи, потрібні термінові стратегічні заходи, спрямовані на відновлення фінансової стабільності. Це в тому числі: визначення цілей в довгостроковому періоді, визначення методів та форм досягнення цієї; розробка кадрової політики і визначення взаємовідносин між підрозділами; створення антикризової групи. Механізм управління у кризовій ситуації можна подати таким алгоритмом: створення спеціалізованої групи, перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів, ухвалення антикризових управлінських рішень, оцінка і аналіз якості виконання. Наведені приклади покращення управління дебіторською заборгованістю з використанням АВС-аналізу, системи знижок, ліквідного фінансового потоку. З метою мінімізації втрат необхідно використання сучасних комунікацій для підвищення репутації компанії в умовах кризи. **Практична значущість.** Використання інструментів антикризового управління для підприємства повинно зберегти рівновагу і загальний вектор свого розвитку в умовах динамічного та мінливого зовнішнього та середовища, в тому числі при виникненні кризи.

Ключові слова: антикризове управління, неплатоспроможність, промислове підприємство, комунікації, інформаційно-комунікаційні технології.

UDC 65.011.7:658.016.3, JEL Classification: D20, J28, L86, L20, L86, M10.

Girzheva O., Nagayev V., Solopun N. ANTI-CRISIS MANAGEMENT: FORMATION OF THE PROGRAM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MODERN COMMUNICATIONS

The goal is to use anti-crisis management tools to overcome crisis phenomena and restore the activities of enterprises in the conditions of modern communications.

Research methodology. To achieve the goal, the following general scientific and special research methods and techniques were used in the research: the method of coefficients, the abstract method, the balance method. **The results.** The peculiarity of the anti-crisis management strategy is its clear focus on identifying the causes of the crisis and preventing them, implementing effective actions of the enterprise in crisis situations. The main goal of anti-crisis management during the crisis is to restore financial balance (solvency) and minimize losses. If the company shows signs of a crisis, urgent strategic measures are needed to restore financial stability. This includes: determination of long-term goals, determination of methods and forms of achieving these goals; development of personnel policy and definition of relations between divisions; creation of an anti-crisis group. The management mechanism in a crisis situation can be represented by the following algorithm: creation of a specialized group, verification of feasibility and timeliness of measures, adoption of anti-crisis management decisions, evaluation and analysis of the quality of implementation. Examples of improving the management of receivables using ABC analysis, a discount system, and liquid financial flow are given. In order to minimize losses, it is necessary to use modern communications to improve the company's reputation in times of crisis. **Practical significance.** The use of anti-crisis management tools for the enterprise must maintain balance and the general vector of its development in the conditions of a dynamic and changing external environment, including in the event of a crisis.

Key words: anti-crisis management, insolvency, industrial enterprise, communications, information and communication technologies.

Відомості про авторів / About the Authors

Гіржева Ольга Миколаївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет; вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: Olgagirzheva@ukr.net; тел.: 066-02-80-621. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4548-3512>. Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/F-6805-2017>

Нагаєв Віктор Михайлович – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет; вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, Contact phone number: 0972324696, e-mail: nagaevviktor1966@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3130-6112>.

Солопун Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Національний політехнічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8958-9303>. Моб. 066-049-09-17.

Girzheva Olga Nikolaevna – Doctor of Economics Sciences, Professor at the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, Alchevskikh str., 44, Kharkiv, Ukraine, 61002, E-mail:

Olgagirzheva@ukr.net, Contact phone number: 066-02-80-621. ORCID:
http://orcid.org/0000-0003-4548-3512. Researcher ID:
http://www.researcherid.com/rid/F-6805-2017

Nagayev Viktor Doctor of Economics Sciences, Professor at the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, Alchevskikh str., 44, Kharkiv, Ukraine, 61002, Contact phone number: 0972324696, e-mail: nagaevviktor1966@gmail.com ORCID: http://orcid.org/0000-0002-3130-6112

Solopun Nataliya – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, National Polytechnic University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv, Ukraine, E-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-8958-9303. Moб. 066-049-09-17.